M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Cadre de référence sur la planification de la main-d'œuvre en Mauricie et au Centre-du-Québec

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE LA MAURICIE ET
DU CENTRE-DU-QUÉBEC

CADRE DE RÉFÉRENCE
SUR LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE
EN MAURICIE ET AU CENTRE-DU-QUÉBEC

106-03616/

- Tout au long du document, l'adjectif « systémique » utilisé dans l'expression « l'approche systémique et concertée » réfère au fait que la planification de la main-d'œuvre doit être conçue et réalisée en tenant compte des liens étroits qui doivent exister entre cette planification et d'autres « systèmes » du réseau de la santé et des services sociaux que sont, notamment, l'organisation des services, le recours aux technologies et la modernisation des infrastructures administratives et de soutien.

- L'appellation région sociosanitaire Mauricie et Centre-du-Québec désigne les deux régions administratives 04 et 17.

Conception et mise en page
Groupe Ressources réseau
Régie régionale de la santé et des services sociaux
de la Mauricie et du Centre-du-Québec (10-07-02)

Reproduction totale ou partielle autorisée, avec mention de la source.
Document disponible sur le site Web de la Régie régionale
http:\\www.rrsss04.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2002
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 2-89340-076-0

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
**DE LA MAURICIE ET
DU CENTRE-DU-QUÉBEC**

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE LA MAURICIE ET
DU CENTRE-DU-QUÉBEC

EXTRAIT DE PROCÈS-VERBAL

100e assemblée du conseil d'administration
Date : 22 mai 2002
Article : CARR-100-07
Résolution : CARR-02-19

RÉSOLUTION relative à l'adoption du cadre de référence sur la planification de la main-d'œuvre en Maurice et au Centre-du-Québec

CONSIDÉRANT les difficultés d'attraction, de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre dans la région ;

CONSIDÉRANT la pénurie croissante de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activités ;

CONSIDÉRANT la nécessité de développer une approche systémique et concertée en matière de planification de la main-d'œuvre ;

CONSIDÉRANT le défi de la mobilisation des ressources humaines du réseau ;

CONSIDÉRANT la consultation effectuée auprès de plusieurs partenaires ;

CONSIDÉRANT l'avis de la Commission infirmière régionale ;

CONSIDÉRANT l'avis de la Commission multidisciplinaire régionale,

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment appuyée d'adopter le Cadre de référence sur la planification de la main-d'œuvre en Mauricie et au Centre-du-Québec.

ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ.

COPIE CONFORME

Le Secrétaire du conseil d'administration,

Extrait approuvé et signé par Mme Michèle Laroche

Fait à Trois-Rivières
Le 23 mai 2002

Michèle Laroche,
Directrice générale

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

1. LA PROBLÉMATIQUE RÉGIONALE 6

2. LA PERTINENCE D'UN CADRE DE RÉFÉRENCE 7

3. UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET CONCERTÉE 8

4. LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX 9

5. LES OUTILS 9

6. LES CONTRIBUTIONS ATTENDUES 9

6.1. Le ministère de la Santé et des Services sociaux 10

6.2. La Régie régionale de la Mauricie et du Centre-du-Québec 10

6.3. Les établissements de santé et de services sociaux 11

6.4. Les autres acteurs impliqués 12

7. UNE DÉMARCHE TYPE DE CONCERTATION RÉGIONALE 14

CONCLUSION 15

INTRODUCTION

La Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec propose le présent cadre de référence à tous les gestionnaires et acteurs du réseau impliqués de près ou de loin dans les stratégies de renouvellement de la main-d'œuvre. Ce cadre met de l'avant une proposition sur le partage des rôles, des responsabilités et des contributions de chacun ainsi que sur la démarche type de concertation qui devrait être préconisée pour les travaux régionaux de planification des ressources humaines.

Ce cadre de référence a été soumis à plusieurs séances de travail et de consultation, de façon à le bonifier et à favoriser l'adhésion des principaux acteurs concernés à une approche systémique et concertée de planification de la main-d'œuvre, où convergent aussi bien les actions locales et régionales que les orientations ministérielles.

Une telle dynamique « réseau » en matière de planification des ressources humaines permet de produire sur une base triennale des plans régionaux de main-d'œuvre adaptés aux secteurs documentés et jugés précaires. La réalisation de ces plans se concrétisera dans les faits en fonction de la disponibilité des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières. Par ailleurs, les plans d'action annuels qui en découleront devront prévoir des priorités de déploiement et des échéanciers mesurables qui tiendront compte de cette disponibilité.

D'autre part, il faut comprendre que le volet de la planification de la main-d'œuvre est traité ici exclusivement pour corriger les déséquilibres alors que deux autres volets de la gestion des ressources humaines viendront contribuer également aux pistes de solutions. Aussi, le développement des compétences mérite d'avoir son propre cadre de référence pour définir et encadrer ses agirs alors qu'une démarche de gestion de la présence au travail est déjà amorcée de façon systématique à l'échelle nationale, et ce, depuis plusieurs mois.

Le document qui suit comprend sept sections. La première précise la problématique de main-d'œuvre qui justifie la pertinence de se doter d'un cadre de référence en matière de planification de la main-d'œuvre, pertinence explicitée dans la seconde section. La troisième section définit les principaux éléments de l'approche systémique et concertée de planification de la main-d'œuvre sur laquelle repose le cadre de référence.

Cette présentation est suivie de deux sections qui traitent respectivement des facteurs environnementaux en jeu et des outils de support requis pour soutenir l'action. La sixième section énonce les principales contributions attendues des acteurs concernés. Enfin, le déroulement d'une démarche type de concertation régionale en matière de planification de la main-d'œuvre est présenté.

Avant de passer à la première section, il convient de souligner que ce cadre de référence vise à baliser l'action régionale et, en ce sens, il ne traite pas des responsabilités de compétence strictement nationale ou locale. Par exemple, les relations de travail et les contrats de travail, la rémunération directe et indirecte, les processus de sélection et d'évaluation de la performance du personnel, l'organisation du travail et les mesures disciplinaires ne font pas l'objet du présent cadre.

1. LA PROBLÉMATIQUE RÉGIONALE

Les établissements de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec sont aux prises, à l'instar des établissements du reste du Québec, avec une problématique aiguë d'attraction, de recrutement et de rétention de personnel découlant des programmes de départ à la retraite et d'une planification nationale, régionale et locale de la main-d'œuvre déficiente depuis de nombreuses années.

Ainsi, la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec accusait, il n'y a pas si longtemps, un important surplus d'effectifs, suite aux profondes transformations de l'offre de services, aux fusions et aux regroupements d'établissements. Depuis, la majeure partie du personnel en surplus a été replacée au sein du réseau ou l'a quitté.

Or, les prévisions mettent aujourd'hui en évidence que notre région vit et vivra avec acuité une pénurie croissante de main-d'œuvre dans plusieurs domaines dont ceux de la médecine, des soins infirmiers, de la réadaptation physique (physiothérapie, ergothérapie, audiologie et orthophonie), de la pharmacie, de l'inhalothérapie et du personnel d'encadrement.

De plus, il appert que les secteurs sociaux tels ceux de la psycho-éducation et du travail social présentent également des difficultés de renouvellement de leur main-d'œuvre et il est acquis que le vieillissement de la main-d'œuvre affectera à plus ou moins brève échéance tous les secteurs d'emploi du réseau en général.

Dans cet ordre d'idée, si la situation des pharmaciens qui remplissent des fonctions hospitalières s'aggrave à tous les jours, il faut penser que ces derniers partagent étroitement certaines de leurs activités avec des assistants techniques, lesquels risquent sous peu de se retrouver également en pénurie, ayant pour effet d'exacerber une situation passablement intenable. Il faut donc analyser avec soin l'impact de la réorganisation du travail sur la main-d'œuvre.

Nul besoin d'élaborer longuement sur les conséquences de cette problématique. Il suffit de songer :

- aux difficultés d'accès aux services reflétées par les listes d'attente ou la fermeture ponctuelle de lits durant certaines périodes de l'année ;
- à l'augmentation des responsabilités cliniques et professionnelles que cela occasionne au personnel en place pour assurer la continuité des soins et des services ;
- à l'encadrement clinique qui s'avère insuffisant par manque de ressources pour assurer le développement des compétences du personnel et l'intégration adéquate des nouvelles recrues ;
- à la déstabilisation des équipes de travail découlant des processus répétés de réorganisation du travail ;
- à l'accroissement du taux d'absentéisme reflété par un taux régional nettement au-dessus de la moyenne nationale ;
- à la détérioration du climat et de la satisfaction au travail dans plusieurs milieux ;
- aux risques d'erreurs et de préjudices à la clientèle.

2. LA PERTINENCE D'UN CADRE DE RÉFÉRENCE

Devant l'émergence de cette problématique panquébécoise, le ministère de la Santé et des Services sociaux a pris, dans son *Plan stratégique 2001-2004*, des engagements clairs pour passer à l'action. Ainsi, la troisième orientation de ce plan se lit comme suit : « *Doter le réseau de la santé et des services sociaux de ressources humaines qualifiées, des moyens informationnels adéquats et des méthodes de budgétisation appropriées* .»

Rappelons que le Ministère vise l'atteinte soutenue de cette orientation par des objectifs et des cibles regroupés autour de quatre axes d'intervention :

Axe 1 : La planification de la main-d'œuvre médicale et le mode de rémunération des médecins.

Axe 2 : La planification de la main-d'œuvre, sa formation et l'organisation du travail.

Axe 3 : Des systèmes d'information efficaces et sécurisés.

Axe 4 : L'allocation interrégionale des ressources et la budgétisation des établissements.

Or, faut-il comprendre que le cadre de référence ne prétend pas traiter de l'axe un sur la main-d'œuvre médicale, lequel interpelle différents acteurs et suppose des conditions particulières de travail et d'exercice, ni de l'axe quatre sur l'équité interrégionale qui relève de la dynamique financière entre le Ministère, la Régie et les établissements. Bref, ce sont les axes deux et trois du Ministère qui sont concernés par le présent document.

D'autre part, pour bien encadrer l'action, eu égard à la planification de la main-d'œuvre, le Ministère a aussi produit et diffusé, au cours de l'année 2001, un certain nombre de documents de référence qui proposent généralement des plans d'action nationaux et un partage de responsabilités entre les instances locale, régionale et nationale. La dynamique régionale s'inscrit quant à elle dans une dynamique d'ordonnancement dans les actions à conduire en matière de planification de la main-d'œuvre allant des secteurs considérés précaires à ceux qui risquent de le devenir, puis aux autres secteurs d'emploi en général.

Bref, tant les problèmes vécus et appréhendés que les orientations ministérielles invitent notre région à se mobiliser avec vigueur et rigueur en matière de planification de la main-d'œuvre. Or, cette mobilisation suppose l'implication de nombreux acteurs : d'une part, les établissements de santé et de services sociaux et la Régie régionale et, d'autre part, les autres acteurs que sont les maisons d'enseignement (cégeps, commissions scolaires et UQTR), les syndicats, les associations de cadres et, dans certains cas, les ordres professionnels. Plus encore, certains organismes tels Emploi-Québec ou le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration peuvent être mis à contribution.

Par conséquent, dans le but d'optimiser les contributions de chacun des acteurs et de bénéficier de l'effet synergique de travaux collectifs menés de la façon la plus efficace et la plus productive possible, la Régie régionale met de l'avant ce cadre de référence fondé sur une approche systémique et concertée de planification des ressources humaines.

En adoptant un tel cadre de référence, la Régie régionale vise à créer des conditions propices à une planification de la main-d'œuvre qui permettent de résorber, voire d'éliminer les déséquilibres actuels ou prévisibles, tant qualitatifs que quantitatifs, entre l'offre et la demande.

3. UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET CONCERTÉE

L'approche proposée en Mauricie et au Centre-du-Québec repose d'abord sur la prémisse qu'aucun acteur, établissement, Régie régionale, maison d'enseignement ou autre, ne peut, à lui seul, mettre en place les mesures propres à résoudre les problèmes actuels et prévisibles de pénurie de main-d'œuvre. Le travail en synergie et la concertation se révèlent incontournables, et ce, dans le respect des responsabilités de chacun. Cette approche se veut également systémique puisqu'elle doit tenir compte des nouvelles approches d'organisation des services et des projets de modernisation des infrastructures matérielles et technologiques en cours.

De cette conviction est née l'approche systémique et concertée de planification de la main-d'œuvre qui vise l'optimisation de la contribution et de la satisfaction au travail[1]. Afin de contribuer aux principes d'universalité et d'accessibilité à des soins de qualité et créer des conditions favorables à la satisfaction au travail, l'optimisation des ressources s'avère la cible ultime faisant l'objet d'actions qui se réalisent davantage dans les milieux de travail, notamment le développement de l'autonomie et de l'expertise professionnelle.

L'optimisation de la contribution des ressources humaines correspond au défi de la productivité des organisations publiques d'aujourd'hui, soit celui d'utiliser correctement les ressources en quantité et en qualité adéquates (efficience) pour atteindre les résultats souhaités en matière de services à la population et d'impacts sur sa santé et son bien-être (efficacité).

Pour sa part, *l'optimisation de la satisfaction au travail* correspond au défi de la mobilisation des ressources humaines du secteur public, soit celui d'améliorer de façon continue l'environnement de travail en accordant plus d'importance à la dimension psychosociale du travail et au partage du pouvoir de résolution des problèmes.

Par ailleurs, pour que l'action locale et régionale soit fructueuse en matière de planification de la main-d'œuvre, et que la région puisse se doter de plans d'action concrets avec des cibles précises dans chacun des secteurs considérés précaires comme, par exemple, ceux des soins infirmiers ou du personnel d'encadrement, il faut :

- être en mesure de faire une lecture systémique et juste des facteurs environnementaux externes et internes qui viennent influencer aussi bien la nature et la gamme des services offerts par les organisations du réseau que la gestion des ressources humaines permettant d'offrir ces services ;

- disposer d'outils adéquats et accessibles propres à soutenir concrètement l'action, tels que des systèmes d'information de gestion des ressources humaines ou des outils de communication et d'aide à la décision ;

---

1. Voir à l'annexe A le schéma des principaux éléments de cette approche systémique et concertée.

- établir clairement les contributions attendues de la Régie régionale, des établissements et des autres acteurs impliqués, tout en laissant la souplesse requise pour trouver des solutions originales aux imprévus et aux ambiguïtés qui caractérisent immanquablement toute démarche d'envergure ;

- convenir de la démarche de concertation régionale à utiliser afin d'accroître l'efficacité des processus et obtenir en tout temps l'adhésion optimale des acteurs concernés, toujours dans le respect des rôles et des responsabilités de chacun.

4. LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Les *facteurs environnementaux externes* représentent, pour leur part, le contexte dans lequel évoluent les organisations. Ils ont trait aux changements démographiques, socio-économiques, culturels et technologiques. Ils réfèrent, à titre d'exemple, à des phénomènes tels le vieillissement de la population, l'apparition de plusieurs pathologies chez les mêmes personnes, les changements dans les valeurs et comportements des travailleurs, l'ouverture au marché du travail, à la concurrence ou l'éclosion de nouvelles pratiques cliniques et administratives.

Quant à eux, les *facteurs environnementaux internes* réfèrent à la mission, aux valeurs et à la vision des organisations du réseau. Ils correspondent aussi à l'analyse qui peut être faite des déséquilibres actuels ou anticipés entre le portrait des travailleurs (nombre, profil, répartition, etc.) et les caractéristiques des emplois requis dans le réseau pour répondre aux besoins actuels et à venir de la population en matière de services de santé et de services sociaux. L'ensemble des facteurs externes et internes influence constamment le devenir des organisations et les mouvements de main-d'œuvre.

5. LES OUTILS

Dans un environnement complexe de travail marqué par la rapidité des changements, le processus de planification de la main-d'œuvre doit pouvoir compter sur la disponibilité de systèmes d'information de gestion des ressources humaines conviviaux permettant de produire, de partager et de diffuser des données opérationnelles sur les emplois, les compétences et les ressources humaines. En effet, l'accessibilité à des données valides et fiables favorise l'élaboration de stratégies de main-d'œuvre adaptées et évolutives.

Il doit aussi reposer sur la présence d'indicateurs de gestion des ressources humaines pouvant mesurer l'efficience et l'efficacité des gestes posés pour corriger les déséquilibres de main-d'œuvre. Ces indicateurs peuvent éventuellement être intégrés à des outils de présentation facilitant la prise de décision, tels des tableaux de bord.

6. LES CONTRIBUTIONS ATTENDUES

En vertu du présent cadre de référence, les rôles, les responsabilités et les contributions attendues des principaux acteurs concernés par la planification de main-d'œuvre se formulent ainsi :

6.1. Le ministère de la Santé et des Services sociaux

De par la Loi sur les services de santé et les services sociaux, le Ministère établit les politiques et les orientations relatives à la main-d'œuvre du réseau de la santé et des services sociaux, en suit l'application et en fait l'évaluation (Art. 431,6). Or, le *Plan stratégique 2001-2004* fait état des objectifs que poursuit le Ministère dans le cadre de sa troisième orientation mentionnée précédemment, objectifs qui vont orienter sa contribution :

- Assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre médicale qualifiée, en nombre suffisant, et améliorer la répartition des effectifs médicaux.
- Revoir les modes de rémunération des médecins en tenant compte des nouvelles orientations en matière d'organisation des services et des objectifs de contrôle des coûts.
- Assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, en nombre suffisant, particulièrement dans les secteurs considérés précaires.
- Définir avec l'ensemble des parties, et dans le cadre des conventions collectives actuelles, des mesures relatives à une organisation de travail mieux adaptée aux nouvelles réalités de l'organisation des services.
- Définir les bases permettant d'assurer que les systèmes d'information correspondent à une vision d'ensemble.
- Mettre en place une infrastructure d'accès et d'échange d'information entre les intervenants.
- Déployer progressivement les applications relatives à la télésanté en vue d'améliorer l'accessibilité aux services spécialisés et surspécialisés.
- Mettre en place les systèmes d'information nationaux.
- Compléter le déploiement des systèmes d'information du secteur social.
- Modifier les modes d'allocation des ressources et de budgétisation des établissements pour qu'ils correspondent aux nouveaux modes d'organisation des services.

6.2. La Régie régionale de la Mauricie et du Centre-du-Québec

La Loi précise que la Régie régionale a principalement pour responsabilités de planifier, d'organiser, de mettre en œuvre et d'évaluer, dans la région, les orientations et politiques élaborées par le Ministre (Art. 340). Elle doit notamment assurer une gestion économique et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières mises à sa disposition (Art. 340,7) et établir, en collaboration avec les établissements et les organismes concernés, un plan régional de développement des ressources humaines (Art. 376).

Dans cette perspective, la Régie régionale entend exercer un leadership en matière de gestion prévisionnelle régionale de la main-d'œuvre[2] et mobiliser en conséquence les établissements et les autres acteurs. Plus spécifiquement, la Régie régionale assume les principales responsabilités suivantes, en collaboration avec les établissements et les autres acteurs concernés :

[2] Voir à l'annexe B le plan régional de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre pour le triennal 2002-2006

- Développer des systèmes d'information sur la gestion des ressources humaines.
- Documenter l'état et le comportement de la main-d'œuvre régionale allant des secteurs considérés précaires à ceux qui risquent de le devenir jusqu'aux autres secteurs d'emploi en général.
- Développer des stratégies de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des ressources humaines.
- Produire des plans régionaux de main-d'œuvre sur une base triennale accompagnés de plans d'action annuels concertés, dans les secteurs d'activités précaires.
- S'assurer de la concertation entre la Régie régionale, les établissements et les autres acteurs concernés dont particulièrement le milieu de l'enseignement et recourir, lorsque applicable, à la démarche type de concertation décrite plus loin.
- Promouvoir la région, les établissements de santé et leurs emplois, les maisons d'enseignement et leurs programmes d'enseignement.
- Développer des alliances avec les maisons d'enseignement pour envisager de nouvelles alternatives aux problèmes de main-d'œuvre et préparer le réseau à recevoir les nouvelles cohortes.
- Assurer le monitorage et évaluer l'efficacité des mesures régionales prises afin de corriger les déséquilibres de main-d'œuvre, développer une main-d'œuvre qualifiée et améliorer la qualité de vie au travail.

De plus, pour soutenir et faciliter l'actualisation des démarches de planification de la main-d'œuvre des établissements et les responsables des ressources humaines, la Régie régionale entend :

- Proposer et participer avec les établissements au développement des outils de communication, d'aide à la décision et des outils de gestion des ressources humaines ;
- Identifier avec les établissements les besoins de développement des compétences de gestion en ressources humaines et mettre en œuvre avec eux, les plans de formation et d'habilitation qui en découlent ;
- Élaborer une politique globale de financement en matière de planification de la main-d'œuvre.

6.3. Les établissements de santé et de services sociaux

La Loi sur les services de santé et les services sociaux indique que *« les établissements ont pour fonction d'assurer la prestation de services de santé ou de services sociaux de qualité qui soient continus, accessibles et respectueux des droits des personnes et de leurs besoins spirituels et qui visent à réduire ou à solutionner les problèmes de santé et de bien-être et à satisfaire les besoins des groupes de la population. À cette fin, ils doivent gérer avec efficacité et efficience leurs ressources humaines, matérielles et financières et collaborer avec les autres intervenants du milieu »* (Art. 100).

Les établissements sont responsables de la planification stratégique de leurs ressources humaines, c'est-à-dire de la mise en place de processus systématiques et continus de planification de main-d'œuvre en cohérence avec les actions régionales et nationales. Plus spécifiquement, leurs principales responsabilités sont de :

- Faire l'analyse de l'environnement et se donner une vision de l'évolution de l'organisation en cohérence avec les plans stratégiques et les orientations nationales et régionales ;
- Faire l'inventaire des besoins requis et des ressources disponibles ;
- Évaluer la nature et les causes des déséquilibres actuels et prévisibles de main-d'œuvre et envisager avec les acteurs concernés les pistes de solutions possibles ;
- Élaborer des stratégies de gestion des ressources humaines de développement des compétences et d'organisation des soins et du travail ;
- Mettre en œuvre les plans d'action locaux et les plans de formation du personnel ;
- Contribuer activement aux travaux régionaux de planification de la main-d'œuvre et s'associer aux stratégies à portée régionale et sous-régionale ;
- Assurer le monitorage et évaluer l'efficacité des mesures locales prises pour corriger les déséquilibres de main-d'œuvre, développer une main-d'œuvre qualifiée et améliorer la qualité de vie au travail ;
- Mettre au point un plan de communication et de monitorage systématique et continu ;
- S'associer au milieu de l'enseignement dans la mise en œuvre des différents volets de formation développés par ces milieux et, en particulier, pour l'accueil des stagiaires provenant des cégeps, des commissions scolaires et de l'Université.

La planification de la main-d'œuvre doit être activement soutenue par les directeurs généraux et leurs équipes de direction dont les responsables des ressources humaines, les conseils d'administration et les instances consultatives. Ainsi, il revient au directeur général de chaque établissement de voir à l'articulation des plans de main-d'œuvre, à leur déploiement ainsi qu'à la mobilisation et à la contribution des ressources humaines aux stratégies déployées. Cela suppose l'implication des syndicats, des associations de cadres et de d'autres acteurs, comme le milieu de l'enseignement.

6.4. Les autres acteurs impliqués

Malgré la diversité de leurs missions et de leurs fonctions, les autres acteurs se révèlent également des partenaires concernés par le processus de planification des ressources humaines. Bien entendu, le présent document ne peut mettre de l'avant des attentes à leur endroit qui soient aussi explicites que celles énoncées pour le Ministère, la Régie régionale ou les établissements, leurs responsabilités et leur imputabilité prenant racine dans d'autres cadres que celui de la Loi sur les services de santé et les services sociaux.

Cela étant, il importe tout de même de mettre en évidence un certain nombre de souhaits et attentes formulés à l'égard de ces autres acteurs, considérant l'impact de leurs actions sur la main-d'œuvre du réseau et sur le succès éventuel des exercices de planification de main-d'œuvre.

Notamment, il est souhaité **du milieu de l'enseignement**, particulièrement de l'UQTR et des cégeps :

- que la Régie régionale, les établissements et le milieu de l'enseignement soient associés dans l'identification des besoins actuels et émergents de main-d'œuvre dans la région ;
- que la Régie régionale, les établissements et le milieu de l'enseignement collaborent au développement des compétences des ressources humaines du réseau en adaptant les services de formation continue en place aux besoins actuels ou émergents du réseau d'établissements et du milieu de l'enseignement ;
- qu'il s'associe à la Régie régionale et aux établissements de la région dans les activités visant la promotion de la Mauricie et du Centre-du-Québec, de son réseau d'établissements et des emplois qu'on y retrouve et des maisons d'enseignements et les programmes d'enseignements qui y sont offerts ;
- que les cégeps, les commissions scolaires et l'UQTR s'associent entre eux pour harmoniser leurs activités et programmes en lien avec le réseau de la santé et des services sociaux de la région ;
- qu'il participe aux exercices de consultation menés par la Régie régionale sur les orientations et les plans régionaux de main-d'œuvre.

Il est attendu des **syndicats** :

- qu'ils collaborent activement aux plans d'action locaux de main-d'œuvre ;
- qu'ils participent aux exercices de consultation menés par la Régie régionale sur les orientations et plans régionaux de main-d'œuvre.

Ces mêmes attentes s'adressent aux **associations représentatives du personnel d'encadrement** auxquelles s'ajoute cette attente :

- qu'elles contribuent aux travaux du comité associations de cadres/établissements/Régie portant sur le développement des compétences du personnel d'encadrement.

Il est souhaité des **ordres professionnels** :

- qu'ils puissent, lorsque possible, partager avec la Régie régionale et les établissements l'information non nominative dont ils disposent sur le profil de la main-d'œuvre régionale couvert par leur ordre professionnel respectif ;
- qu'ils s'associent à la Régie régionale et aux établissements de la région dans les activités visant la promotion de la Mauricie et du Centre-du-Québec, de son réseau d'établissements et des professions qu'on y retrouve ;
- qu'ils participent aux exercices de consultation menés par la Régie régionale sur les orientations et les plans régionaux de main-d'œuvre.

Bref, les autres acteurs impliqués participent aux stratégies régionales et locales selon le degré d'expertise et le niveau d'imputabilité requis. La contribution souhaitée pour tout autre acteur non mentionné précédemment et éventuellement interpellé par des travaux de planification de la main-d'œuvre sera précisée au moment opportun.

7. UNE DÉMARCHE TYPE DE CONCERTATION RÉGIONALE

Pour s'assurer que la planification de la main-d'œuvre en Mauricie et au Centre-du-Québec atteigne les résultats visés avec efficacité et efficience, une démarche type de concertation régionale en matière de planification de la main-d'œuvre est préconisée. Cette démarche s'applique pour chaque secteur requérant un exercice rigoureux de planification de main-d'œuvre conduisant à un plan régional de main-d'œuvre :

1. La présidente-directrice générale de la Régie régionale et les directeurs généraux d'établissements conviennent des secteurs d'emploi à prioriser à court et à moyen termes.

2. La Régie régionale documente l'état actuel et futur de la main-d'œuvre régionale. Les informations recueillies sont analysées par les responsables des ressources humaines de la Régie régionale et des établissements et les éléments problématiques sont ciblés.

3. La Régie régionale diffuse les résultats aux directions générales des établissements.

4. Les responsables des ressources humaines de la Régie régionale et des établissements analysent les problématiques et proposent des pistes de solutions concrètes et réalistes. Au besoin, des groupes de travail sont mis sur pied. Ces groupes sont généralement formés d'un professionnel de la Régie régionale, d'un ou plusieurs directeurs des ressources humaines et de d'autres gestionnaires du réseau auxquels pourront être associées, selon l'expertise requise et les suites éventuelles, une ou des personnes provenant des milieux d'enseignement ou d'autres organismes.

5. Les responsables des ressources humaines de la Régie régionale et des établissements identifient un certain nombre de stratégies de gestion de main-d'œuvre à retenir, les actions à réaliser, les ressources requises, les indicateurs de gestion souhaités, les collaborations et les échéanciers à prévoir. Cette proposition de plan régional de main-d'œuvre est alors acheminée à la présidente-directrice générale de la Régie régionale.

6. La présidente-directrice générale s'assure, avec l'apport de son équipe de direction, de la cohérence et de la faisabilité de la proposition du plan régional de main-d'œuvre, en visant l'harmonie entre les besoins d'une main-d'œuvre qualifiée et l'organisation des services souhaitée en région, de même que le respect des orientations ministérielles et régionales et des ressources disponibles.

7. Suite à cet examen, la présidente-directrice générale présente la proposition du plan régional de main-d'œuvre amendée, s'il y a lieu, aux directeurs généraux des établissements de la région afin de convenir avec eux de la démarche de consultation et des suites à donner.

8. La présidente-directrice générale s'assure que soient consultés les commissions régionales, les établissements, les syndicats régionaux et les associations de cadres, les maisons d'enseignement, les ordres professionnels concernés ainsi que tout autre organisme significativement interpellé par la proposition du plan de main-d'œuvre régional.

9. À la lumière des résultats de la consultation, la présidente-directrice générale autorise le plan régional de main-d'œuvre définitif et s'assure de sa diffusion et de sa mise en œuvre.

10. Le plan régional de main-d'œuvre autorisé est déposé au conseil d'administration de la Régie régionale afin que ce dernier s'assure de la cohérence du plan autorisé par le cadre de référence sur la planification de la main-d'œuvre en Mauricie et au Centre-du-Québec.

11. Annuellement, la présidente-directrice générale dépose au conseil d'administration un rapport de gestion illustrant les résultats atteints en matière de planification de la main-d'œuvre.

CONCLUSION

Malgré des facteurs environnementaux contraignants, le défi demeure de doter le réseau de la santé et des services sociaux de ressources humaines qualifiées et mobilisées en quantité suffisante, et ce, dans un environnement de travail adéquat. Les établissements, la Régie régionale et les autres acteurs concernés ont donc tout intérêt à travailler ensemble et à se concerter pour assurer une relève adéquate dans une perspective d'amélioration continue de la qualité des soins et des services et de la qualité de vie au travail.

Quant à elle, la Régie régionale entend exercer un rôle de leader et de mobilisateur au sein du réseau et auprès de ses partenaires en partageant d'abord sa vision d'approche systémique et concertée de planification de la main-d'œuvre.

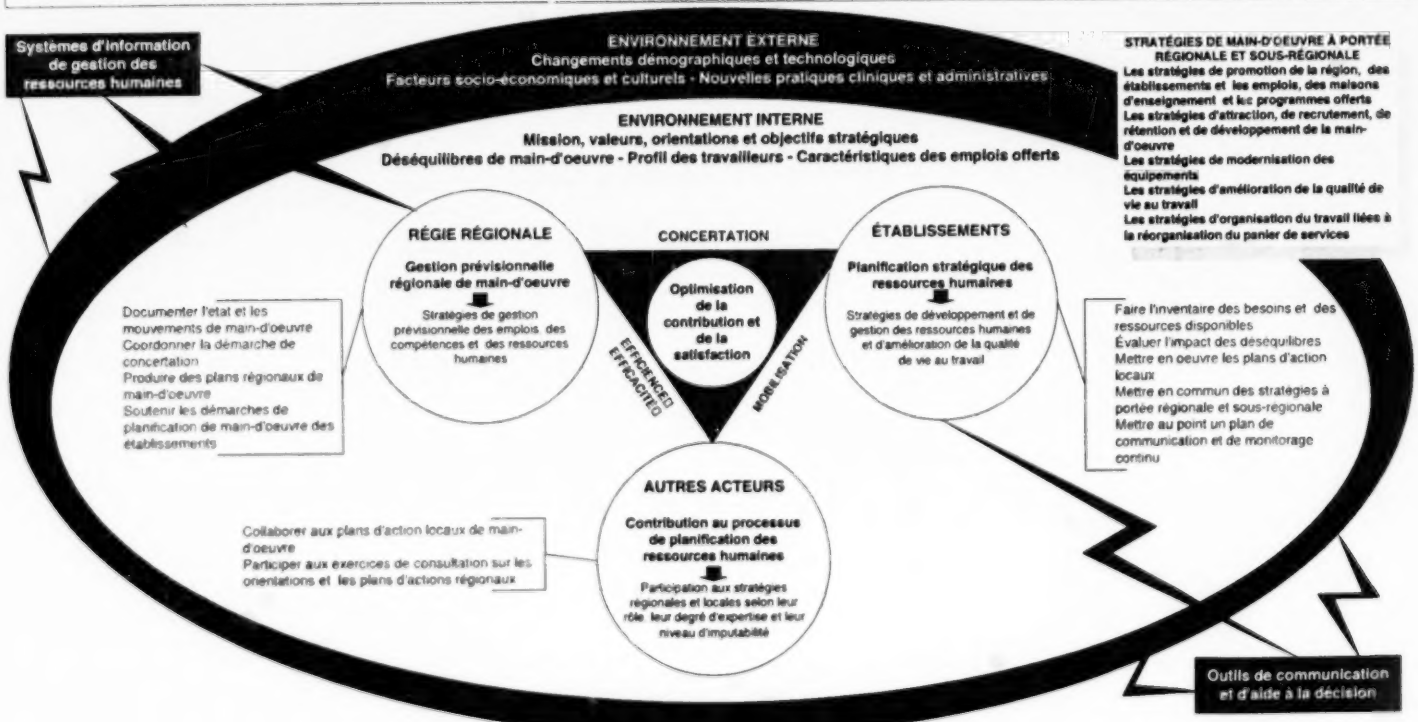
ANNEXE A

ANNEXE A : APPROCHE SYSTÉMIQUE ET CONCERTÉE DE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE VISANT L'OPTIMISATION DE LA CONTRIBUTION ET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Orientation 3 : Doter le réseau de la santé et des services sociaux de ressources humaines qualifiées, des moyens informationnels adéquats et des méthodes de budgétisation appropriées

Assurer la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée et suffisante dans les secteurs considérés précaires
Définir avec l'ensemble des parties des mesures relatives à une organisation du travail mieux adaptée aux réalités de l'organisation de services dans le cadre des conventions collectives actuelles

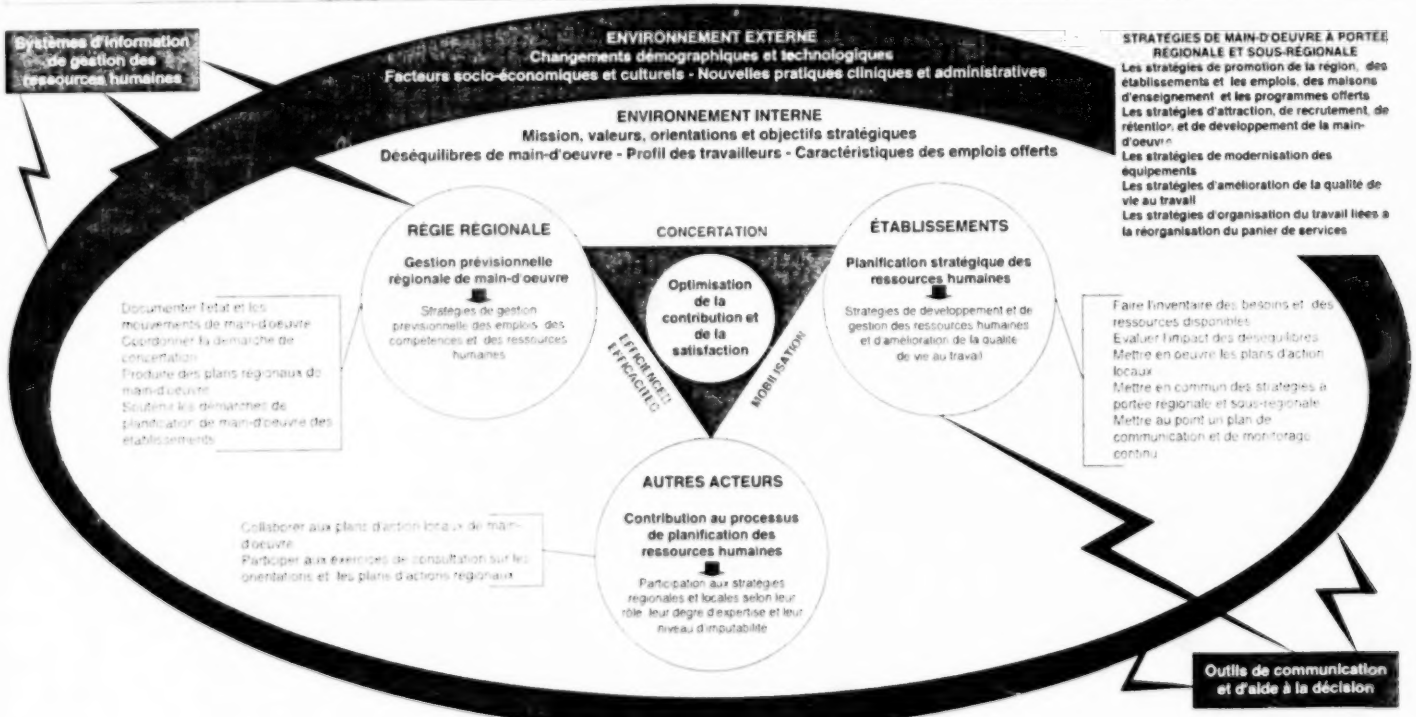


ANNEXE A : APPROCHE SYSTÉMIQUE ET CONCERTÉE DE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE VISANT L'OPTIMISATION DE LA CONTRIBUTION ET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Orientation 3 : Doter le réseau de la santé et des services sociaux de ressources humaines qualifiées, des moyens informationnels adéquats et des méthodes de budgétisation appropriées

Assurer la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée et suffisante dans les secteurs considérés précaires
Définir avec l'ensemble des parties des mesures relatives à une organisation du travail mieux adaptée aux réalités de l'organisation de services dans le cadre des conventions collectives actuelles



Régie régionale de la Mauricie et du Centre-du-Québec, 2002 (ÉMIC)

ANNEXE B

ANNEXE B

PLAN RÉGIONAL DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE POUR LE TRIENNAL 2002-2006

ORIENTATION 7 :
Projet de consolidation 1999-2002 *de la Régie régionale de la Mauricie et du Centre-du-Québec*

ADAPTER LA GESTION DES ORGANISATIONS EN MISANT SUR L'ENGAGEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

AXE 2 :
Le Plan stratégique 2001 - 2004 *du ministère de la Santé et des Services sociaux*

LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE, SA FORMATION ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

OBJECTIFS 18 et 19 :
Le Plan stratégique 2001 - 2004 *du ministère de la Santé et des Services sociaux*

ASSURER LA DISPONIBILITÉ D'UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE, EN NOMBRE SUFFISANT, PARTICULIÈREMENT DANS LES SECTEURS CONSIDÉRÉS COMME PRÉCAIRES

Mise en garde : La réalisation du plan régional de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre se concrétisera dans les faits en fonction de la disponibilité des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières. Les plans d'action annuels de main-d'œuvre qui découleront de ce plan régional vont prévoir des priorités de déploiement et des échéanciers mesurables qui tiendront compte de cette disponibilité.

PLAN RÉGIONAL DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE POUR LE TRIENNAL 2002-2006

Cible	Responsable/Collaborateur	Indicateurs
Documenter l'état actuel et futur de la main-d'œuvre avec des systèmes d'information disponibles et accessibles	**Responsable** Régie régionale **Collaborateurs** Établissements Maisons d'enseignement MSSS Groupe de recherche « Gris » de l'Université de Montréal Groupe de recherche « Fabi » de l'UQTR Ordres professionnels	❑ Application informatique « en temps réel » de la base de données R-22 avec des données pondérées et comparatives entre les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ❑ Profil d'adéquation entre le profil des futurs travailleurs et les caractéristiques des emplois offerts au sein du réseau de la santé et des services sociaux ❑ Taux de satisfaction sur la qualité de vie au travail et les motifs d'insatisfaction des employés du réseau de la santé et des services sociaux ❑ Perspective d'évolution des inscriptions au collégial et à l'université ❑ Étude sur la qualité des soins et des services
Évaluer l'état des déséquilibres de main-d'œuvre dans les secteurs considérés précaires tout en incluant les surplus, les pénuries et les carences associés aux secteurs d'activités connexes	**Responsable** Régie régionale **Collaborateurs** Établissements Maisons d'enseignement	❑ Portraits régionaux et par établissement du nombre de postes à pourvoir dans les secteurs considérés précaires
Élaborer des stratégies régionales de gestion de main-d'œuvre concertées, adaptées et évolutives	**Responsable** Régie régionale **Collaborateurs** Établissements Maisons d'enseignement Associations représentatives du personnel salarié et d'encadrement Ordres professionnels	❑ Plan régional de main-d'œuvre pour le triennal 2002-2006 dans les secteurs considérés précaires ❑ Plans d'action locaux et régionaux annuels
Élaborer un plan de communication et de monitorage continu pour évaluer l'efficacité des stratégies mises en place et l'atteinte des résultats attendus afin d'en diffuser les conclusions incluant les mesures correctives à apporter selon le cas	**Responsables** Régie régionale avec les établissements	❑ Indicateurs de gestion des ressources humaines ❑ Tableau de bord sur l'état et le comportement de la main-d'œuvre ❑ Bilan des mesures correctives et évolutives apportées aux plans d'action locaux et régionaux